

**STRATEGIE ROZVOJE
KONKURENCESCHOPNOSTI
KARLOVARSKÉHO KRAJE**

Obsah

Strategie rozvoje konkurenceschopnosti Karlovarského kraje

Seznam zkratk.....	3
Definice vybraných pojmů	4
Realizace Strategie	7
Struktura Strategie.....	11
Návrhová část Strategie	14
Pilíř A. Regionální inovační systém.....	15
Pilíř B. Lidské zdroje pro konkurenceschopnost	19
Pilíř C. Kvalitní podnikatelské prostředí	23

Přílohy

- A. Strom problémů rozvoje konkurenceschopnosti Karlovarského kraje
- B. Průzkum prostředí pro inovace a konkurenceschopnost v podnicích Karlovarského kraje
- C. Základní ekonomická východiska zpracování Strategie rozvoje konkurenceschopnosti Karlovarského kraje
- D. Zápis z Konference o regionální hospodářské konkurenceschopnosti Karlovarského kraje (23.3.2007)

Seznam zkratek

- BA – Business Angels¹
CRLZ – Centrum rozvoje lidských zdrojů (součást navrhované struktury KARP)
ČR – Česká republika
DPFO – daň z příjmu fyzických osob
DPH – daň z přidané hodnoty
FVS – Fond vzdělanostní společnosti Karlovarského kraje
HDP – hrubý domácí produkt
HK – hospodářská komora
IC – Investorské centrum (součást navrhované struktury KARP)
IPC – Inovační a podnikatelské centrum (součást navrhované struktury KARP)
KARP - Karlovarská agentura rozvoje podnikání (navrhovaná nová instituce)
KV kraj (případně i KK) – Karlovarský kraj
OP PI – Operační program Podnikání a Inovace
OP VK – Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
PP – průmyslový park
PZ – průmyslová zóna
PZI – přímé zahraniční investice (zde často ve významu zahraniční investoři)
RFPIP - Regionální fond podpory inovačního podnikání
Strategie – Strategie rozvoje konkurenceschopnosti Karlovarského kraje (tento dokument)
VK – venture (rizikový) kapitál

¹ Nepřekládá se. Viz kapitola Definice vybraných pojmů.

Definice vybraných pojmů

Brownfield

podnikatelská nemovitost, která v současnosti není dostatečně efektivně využívána, je zanedbaná a kterou lze účelně využít pouze za podmínky realizace Projektu regenerace. Jedná se o území, které je nebo bylo trvale zastavěno, nebo které je postižené těžbou nerostných surovin, skladováním odpadů nebo využíváním pro vojenské účely.

Business Angels (BA)

"kmotři" podnikatelů, resp. kapitálově silní jedinci, kteří jsou ochotni použít vlastní kapitál na investice do zajímavých nápadů a podniků

Centra excellence

jednotky nebo organizační struktury zapojené do vědeckého výzkumu a vyvíjející špičkové technologie světové úrovně na základě měřitelných vědeckých jevů (zahrnuty jsou i školící aktivity). Centra excellence mají v oblasti přírodních, sociálních a ekonomických věd spojovat teoretický a aplikovaný výzkum a v maximálně možné míře při tom využívat multidisciplinárních přístupů

Inovace

realizace nového nebo významně zdokonaleného produktu (zboží nebo služby), procesu, marketinkové a nebo organizační metody

-- radikální inovace

taková inovace, která přináší zcela novou znalost (nejčastěji novou technologii)

-- inkrementální inovace

postupná inovace, která představuje převážně novou kombinaci již existujících znalostí, nebo jejich využití v novém kontextu, za jiným účelem; jedná se o realizaci dílčích, postupných změn

Inovační podnikání

zahrnuje podnikatelské aktivity specializující se na soustavnou realizaci inovací a charakteristickým znakem inovačního podnikání je využití progresivních znalostí ve všech činnostech a složkách podniku, což umožňuje dosahovat vysoké míry z přidané hodnoty výrobků

Klaster

geografický shluk vzájemně propojených firem a institucí – vertikálními dodavatelsko – odběratelskými a horizontálními (společní zákazníci, technologie, prodejní kanály, klíčové dovednosti, apod.) vztahy – působících v určitém oboru

Inovační systém

“ .. síť institucí veřejného a soukromého sektoru, jejichž aktivity a interakce zajišťují vznik, import, modifikaci a difuzi nových technologií.” (Freeman, 1987)

Podnikatelský park

ucelené území vymezené v závazné části schváleného územního plánu velkého územního celku či schváleného územního plánu obce jako území současně zastavěné převážně objekty pro průmyslovou výrobu, obchod, služby nebo jako zastavitelné území vhodné převážně pro umístění průmyslové výroby, obchodu, služeb. Za Podnikatelský park se považuje též území, na kterém lze umísťovat objekty pro průmyslovou výrobu, obchod a služby na základě pravomocného územního rozhodnutí. Podnikatelským parkem se rozumí dále též území určené na základě územně plánovací dokumentace nebo pravomocného územního rozhodnutí pro umístění Podnikatelského objektu. Podnikatelským parkem se rozumí též průmyslová zóna splňující definici Podnikatelského parku.

Pre-seed kapitál

kapitálový vklad, který umožňuje financování doplňující výzkum nutný pro uvedení výrobku na trh, popř. i výrobu prototypu, modelu apod. Samotná firma ještě není založena.

Produkční síť

Žádný finální produkt nevzniká v jedné firmě tzv. pod jednou střechou. Představuje-li finální produkt určitou přidanou hodnotu, je třeba si uvědomit, že tato přidaná hodnota byla vytvořena mnoha firmami na mnoha místech bez ohledu na hranice států. Produkční síť (někdy též hodnotový řetězec) je označení pro síť firem, jejichž přidaná hodnota je zahrnuta ve finálním produktu.

Průmyslová zóna

Rizikový kapitál (Venture Capital)

obecně zahrnuje všechny typy kapitálu, v Evropě se někdy ztotožňuje s rozvojovým kapitálem, který je zde nejčastěji využíván. Dle definice ČSÚ rizikový kapitál v užším pojetí zahrnuje investice soukromého kapitálu do fází založení a rozběhu firmy (seed and start up) a kapitálové investice do fáze expanze firmy (expansion) za dohodnutý podíl na základním jmění firmy (private equity). Rizikový kapitál v širším pojetí zahrnuje i další kapitálové investice – vlastnické přesuny (replacement), odkup firmy firemním managementem (buy-out), odkup externím managementem (buy-in).

-- Seed kapitál

kapitálový vklad, který umožní zahájit realizaci podnikatelského plánu (založit firmu), zaměřuje se na financování výzkumu a vývoje.

-- Start-up kapitál

financování společnosti ve stavu jejího založení (zpravidla do doby, než společnost uplatní svůj produkt na trhu).

Spin-off [firma]

firma, vzniklá tím způsobem, že jeden či více zaměstnanců opouští organizaci (např. univerzitu, výzkumnou organizaci ad.) za účelem vytvoření nové, sekundární firmy, nicméně významným způsobem vycházející z prvků činnosti primární organizace, kterou opouštějí. Ta má většinou i dominantní vliv v nové firmě.

Technologické platformy

sdužení podniků, výzkumných a finančních institucí, národních orgánů veřejné správy, asociací uživatelů a spotřebitelů podílejících se na výzkumu, vývoji a inovacích ve strategicky významné technologické oblasti, a to nejen na národní ale často na celoevropské úrovni.

Transfer technologií

proces, který zprostředkuje pohyb výsledků vědy, výzkumu a vývoje a při kterém je technologie, znalost a/nebo informace vytvořená v jedné organizaci, v jedné oblasti, nebo pro jeden účel aplikována nebo využita v jiné organizaci, v jiné oblasti nebo pro jiný účel.

Vědeckotechnický park

tento termín je v ČR používán od roku 1990 souhrnně pro všechny druhy parků zahrnující tři hlavní tří typy: (i) vědecký park (centrum), (ii) technologický park (centrum), (iii) podnikatelské a inovační centrum. Jedná se o instituci využívající své know-how pro vytváření podmínek pro dynamický rozvoj inovačních firem, zajištění transferu technologií a výchovu k inovačnímu podnikání.

Výzkum

systematická tvůrčí práce rozšiřující poznání, včetně poznání člověka, kultury nebo společnosti, metodami umožňujícími potvrzení, doplnění či vyvrácení získaných poznatků, prováděná jako:

-- základní výzkum

experimentální nebo teoretické vědecké práce prováděné s cílem získat znalosti o základech či podstatě pozorovaných jevů a vysvětlení jejich příčin a možných dopadů při využití získaných poznatků

-- aplikovaný výzkum

experimentální nebo teoretické práce prováděné s cílem získání nových poznatků zaměřených na budoucí využití v praxi

Vývoj

systematické tvůrčí využití poznatků výzkumu nebo jiných námětů k produkci nových nebo zlepšených materiálů, výrobků nebo zařízení anebo k zavedení nových či zlepšených technologií, systémů a služeb, včetně pořízení a ověření prototypů, poloprovozních nebo předváděcích zařízení

Znalostní ekonomika

ekonomika, kde klíčovou konkurenční výhodou lidí, firem (ale i území) je schopnost vytvářet, získávat a zejména ekonomicky využívat nové znalosti.

Realizace Strategie

Úvodní slovo ke strategickým dokumentům se obvykle nese v obecném až nekonfliktním duchu a prezentuje způsob zpracování a jednotlivé komponenty strategie. Následuje představení systému cílů a opatření a úplně vzadu bývá schována kapitola o realizaci. Autoři této Strategie rozvoje konkurenceschopnosti Karlovarského kraje (dále většinou jen Strategie) ovšem považují právě realizaci za klíčový prvek a důvod existence strategie, a tak na rozdíl od zažitých postupů předkládáme hned v úvodní části (možná i mírně kontroverzní) návrh na organizační a finanční zajištění celé realizace.

Východiska realizace

Strategie rozvoje konkurenceschopnosti Karlovarského kraje je novým dokumentem, jehož obsah se nepodobá žádnému z dříve vytvořených dokumentů v kraji. Vychází z potřeby zásadnější „společné reakce“ místních aktérů (obyvatel, firem, veřejných institucí ad.) na dosavadní vývoj ekonomiky v kraji, která se svým výkonem (HDP na obyvatele a nezaměstnanost) vzdaluje od průměru ČR a míří mezi hospodářsky nejzaostalejší území země (viz Základní *ekonomická východiska zpracování strategie rozvoje konkurenceschopnosti Karlovarského kraje* v příloze).

Předpokladem nastartování pozitivních změn, které tyto negativní tendence zvrátí, je rapidní rozvoj soukromých podnikatelských aktivit v kraji. Podnikatelé (ať už domácí nebo nově příchozí) mají totiž potenciál vytvářet nová konkurenceschopná (tedy na veřejných transferech nezávislá) pracovní místa a prostřednictvím na inovacích založeného zvyšování své produktivity, investic a přidané hodnoty urychlit růst krajského HDP, tvorbu nových pracovních míst a zvýšení kvalifikační úrovně míst stávajících.

Častým názorem je, že nepříznivou hospodářskou situaci kraje lze změnit efektivně pouze z národní úrovně. Na jedné straně je pravda, že obecné podmínky rozvoje podnikání jsou dány na makroekonomické úrovni, legislativním rámcem a centrálními institucemi. Na druhé straně i za těchto podobných vnějších podmínek dosahuje Karlovarský kraj horších (a zhoršujících se) výsledků než jiné kraje, a právě proto je zapotřebí naplánovat a systematicky zrealizovat účinná strategická opatření. Navíc podle moderních studií konkurenceschopnosti (např. Porter, Competitive Advantage of Nations a návazné práce) je funkční vnější makroprostředí pro podnikání sice nutnou, nikoli však postačující podmínkou pro rozvoj konkurenceschopných regionů. Klíčové podmínky pro vznik konkurenční výhody vznikají naopak na regionální/lokální úrovni a v bezprostředním okolí firem.

Mezi klíčové faktory rozvoje podnikání (součást výše zmíněného okolí firem) patří zejména lidské zdroje a infrastruktura v nejširším slova smyslu. V éře nové ekonomiky je základní „tvrdá“ infrastruktura v podobě potrubí, drátů a asfaltu potřebnou součástí produkčních podmínek, ale opět sama o sobě nevede k ekonomickému rozvoji. Z hlediska podmínek dosažení dynamické konkurenční výhody na významu rostou zejména tzv. „měkké“ faktory. Mezi ty patří například charakter podnikatelského prostředí, vstřícnost institucí v kraji k podnikatelům (business-friendly region), zdravá a intenzivní hospodářská soutěž (competitive rivalry), podnikavost (entrepreneurship) a inovační kultura, spolupráce, kvalita a flexibilita lidských zdrojů, síť pro-aktivních vzdělávacích, poradenských a podpůrných institucí, apod..

Předložená strategie není komplexním dokumentem, který by si kladl za cíl vyřešit vše. Strategie je výběrem, který staví na principu koncentrace úsilí a zdrojů na omezený okruh

problémů. Vybrána jsou ta témata, cíle a opatření, která mají největší potenciál vést k potřebným dopadům v regionální ekonomice. Přestože jde o krátký a stručně formulovaný dokument, není možné jej realizovat stávajícími postupy a strukturami řízení veřejné správy v kraji, a to ani pouze uskutečněním „kosmetických“ změn. Takový přístup k realizaci by byl popřením vážnosti důvodů vzniku a potřeby Strategie a omezil by zamýšlený dopad plánovaných opatření.

Jak tedy zajistit realizaci?

Navrhujeme kraji vytvořit - a finančně zajistit provoz na nejméně deset let - agenturu (Karlovarská agentura rozvoje podnikání, zkráceně KARP), která se bude výhradně zaměřovat na podporu zvyšování konkurenceschopnosti firem v kraji, bude hlavním nositelem realizace navrhované strategie a koordinátorem aktivit v oblasti rozvoje podnikání v kraji. Svými aktivitami bude KARP doplňovat krajské zastoupení CzechInvestu, strukturu hospodářské komory a podporovat rozvojové snahy měst a kraje. Hlavními příjemci služeb agentury budou ovšem podnikatelé (i potenciální), jako hlavní nositelé ekonomického rozvoje kraje. Agentura bude podnikatelům poskytovat služby převážně zdarma a v první fázi své činnosti se zaměří na maximální zapojení vnějších zdrojů jak na svůj provoz (projektové financování z SF), tak na rozvojové prostředky, které se pomocí činnosti agentury podaří získat podnikatelským subjektům v kraji.

Co to přinese?

V dlouhodobém horizontu bude smyslem činnosti agentury KARP urychlit konverzi ekonomiky kraje od tradičních oborů a systémů fungování podniků k oborům novým, globálně konkurenceschopným fungujících na principech inovačního podnikání. Tento cíl nevyklučuje žádné obory ekonomických činností ani velikosti firem, neboť místo pro inovace je v každém oboru podnikání a velikosti firmy přičemž prokazatelně vedou ke zvýšení produktivity a počtu pracovních míst (tzv. inovační paradox).

Kolik to bude stát?

Hrubým odhadem je možné uvažovat o průměrných provozních nákladech agentury v řádu cca 1 mil Kč na zaměstnance, přičemž jako optimální se jeví postupně rostoucí počet zaměstnanců od 6 do 12 v průběhu deseti let. Jinými slovy je třeba na smysluplnou podporu činnosti agentury uvažovat s přibližně celkem 100 mil. Kč za celé desetileté období, tj. „**10-krát 10 milionů korun ročně na podporu rozvoje konkurenceschopnosti kraje**“ z rozpočtu Karlovarského kraje. Kromě toho bude dobré připravovat v rozpočtu kraje prostředky na spoluúčast na projektech, které budou dofinancovány z dalších zdrojů. Předkládat návrhy na konkrétní projekty bude zastupitelstvu kraje ředitel agentury průběžně.

Jak bude činnost agentury měřena a hodnocena?

Strategie začíná od vize, jejíž ambice jsou kvantifikovány, stejně tak v jednotlivých pilířích jsou kvantifikovány očekávané agregované dopady. Hodnotit činnost agentury podle těchto dopadů bude ale nepraktické. Částečně proto, že k nim může z velké části dojít i bez jejího příspěvku nebo při opačném vývoji, k nim nemusí dojít i přes její vysokou účinnost a efektivitu. Navrhujeme tedy hodnocení přímých výstupů a přímého příspěvku, které bude představeno jednou ročně orgánům kraje ve výroční zprávě s posudkem nezávislého expertního auditora. Agregovaný společenský přínos agentury vyjádřený finančně musí nejen přesáhnout čistou současnou hodnotu plánovaných výdajů spojenou s jejím provozem, ale musí být zároveň jedním ze společensky nejvýnosnějších projektů realizovaných Karlovarským krajem. Tento princip je zadáním pro přípravu podnikatelského plánu agentury, který bude zpracován detailně na první tři roky provozu a orientačně s výhledem na celých

deset let. Schválený podnikatelský plán ve srovnání s výročními nezávisle posouzenými zprávami o činnosti bude vodítkem pro monitoring úspěšnosti agentury.

Jak agenturu zřídit a řídit?

Formálně navrhujeme, aby byla zřízena nová příspěvková organizace Karlovarského kraje, organizačně začleněná pod Odbor regionálního rozvoje Krajského úřadu KV kraje. Navrhujeme jednoduchou strukturu řízení - ředitel, dozorčí rada – navrzeni Radou kraje a schválení Zastupitelstvem kraje, dále vedoucí jednotlivých sekcí (center) KARP přijati na základě výběrového řízení ředitelem KARP. Výroční zprávy zpracovává a předkládá ředitel, obsahují mj. zprávu dozorčí rady a nezávislý posudek.

Obsahové zaměření agentury navrhujeme navázat na tuto Strategii, tj. nejméně 3 sekce: Inovační a podnikatelské centrum (KARP - IPC), Centrum rozvoje lidských zdrojů (KARP - CRLZ) a Investorské centrum (KARP - IC). Opatření strategie jsou přidělena k realizaci jednotlivým sekcím, které je připravují, předkládají ke schválení, realizují a podávají zprávy o plnění a dosažených výsledcích.

Agentura se bude podílet také na přípravě, podpoře, případně i řízení významných strategických projektů Karlovarského kraje, které budou vyžadovat spolupráci více partnerů. Rozhodnutí o tom, zda bude KARP pověřen přímo administrací rozvojových fondů (případně zda k řízení bude pouze poskytovat podklady) nebo řízení inkubátoru a/nebo technologického centra musí padnout společně se schválením podrobných plánů realizace těchto opatření, které budou založeny na podrobnějších analýzách a vyhodnocení variantních řešení.

Funguje něco na obdobném principu ještě někde jinde?

Ano. Je to například Jihomoravské inovační centrum v Brně (www.jic.cz). Dalším příkladem jsou regionální rozvojové agentury fungující prakticky ve všech krajích kromě karlovarského, kde činnost agentury tohoto typu skončila. Problémem těchto agentur je nejistota financování a často velmi obecné zadání od zřizovatele. Je tomu tak proto, že jejich vznik byl často motivován fenoménem „mají to i jinde“, případně „pokud to mít nebudeme, přijdeme o rozvojové peníze z EU“. Agentury jsou často nuceny vydělávat na svůj provoz, účastní se hospodářské soutěže na trhu) a tím se nemohou plně věnovat řešení cílů zřizovatele a b) působí na trhu např. poradenských služeb podnikatelům v podstatě proti principům rozvoje konkurenceschopnosti. Způsob, kdy vzniká agentura s nejasným cílem a jejím prvním úkolem je najít si smysl své existence, odporuje logice efektivního fungování veřejných intervencí. **V této strategii jsou naproti tomu identifikovány problémy, jejich příčiny, navrženy prioritní metody odstranění a z nich vyplývající potřeba zřídit agenturu (KARP), která se bude systematicky věnovat jejich řešení.**

Nechceme navyšovat počet úředníků!

Zbytečné navyšování počtu pracovníků veřejné správy spíše snižuje konkurenceschopnost. Zde je samozřejmě na politické vůli a konsensu politické reprezentace kraje rozhodnout, zda k tomuto kroku přistoupí nebo nikoli, případně jestli nárůst těchto 6 – 12 pracovních míst bude chtít kompenzovat racionalizací někde jinde. Možná je například integrace KARP s agendou APDM². Přidělení zodpovědnosti za realizaci pracovníkům Odboru regionálního rozvoje nedoporučujeme, neboť práce

² V tomto kontextu ovšem nepovažujeme za optimální míchat agendu podpory podnikání (včetně dotačního managementu pro podnikatele a podnikatelskou infrastrukturu) na straně jedné a dotací, které se týkají například rozvoje občanské infrastruktury nebo jiných témat, která nejsou přímo zacílena na rozvoj konkurenceschopnosti soukromého sektoru.

odboru je zejména koncepční a má daleko širší záběr než podporu konkurenceschopnosti, inovací a rozvoje podnikání. Z hlediska zapojení Odboru regionálního rozvoje do řízení činnosti agentury je samozřejmostí účast vedoucího odboru v dozorčí radě a běžný pracovní kontakt s pracovníky KARP a monitorováním jejich činnosti.

Argumenty pro vznik agentury a investici kraje do systematické snahy odstranit hospodářské zaostávání jsou velmi závažné a jsou prezentovány v přílohách této strategie. Neexistuje důkaz o tom, že právě navrhovaná cesta (systém opatření) povede bez výhrad ke zvrácení tohoto trendu, nicméně je zřejmé, že alternativa „pasivní“ k pozitivním změnám nepřispěje zcela jistě.

Struktura Strategie

Navržená strategie je zaměřena na řízení rozvoje konkurenceschopnosti ekonomiky Karlovarského kraje v několika rovinách. Za prvé je to *globální úroveň*, která se zabývá vztahem konkurenceschopnosti a ekonomického růstu, který závisí na produktivitě firem v soukromém sektoru, míře participace pracovní síly v ekonomice, ale také na kvalitě pracovních sil. Tyto složky se vzájemně ovlivňují, neboť kvalitnější pracovní síla zvyšuje produktivitu firem, ta podněcuje růst a vytváří potřebu tvorby nových pracovních míst. Součástí globální úrovně strategie je tzv. *Poslání strategie* (Mission statement), které velmi stručně vymezuje účel dokumentu a odpovídá na otázku „Proč máme strategii rozvoje konkurenceschopnosti?“, pak je to *Strategická vize*, která popisuje v obecné poloze cílový stav – tj. jak by mělo být možné charakterizovat kraj v oblasti hospodářské konkurenceschopnosti po realizaci strategie (2015) neboli „Čeho má být realizací strategie dosaženo?“. *Globální cíl* strategie je přemostěním do strategické úrovně neboť shrnuje podstatné prvky realizace a v obecnější poloze odpovídá na otázku „Jaké hlavní cíle povedou k dosažení této strategické vize?“

Strategická úroveň dekomponuje na dílčí části zadání z úrovně globální. Představuje *výběr* oblastí, na které bude třeba koncentrovat úsilí a zdroje, aby bylo možné dosáhnout změn vedoucích ke splnění globálního cíle a dosažení strategické vize. Na *výběru* opatření v těchto oblastech bude stát realizace strategie (odtud pilíře strategie). V této a dalších částech se může zdát, že strategie je tzv. *nekompletní*, řada možných opatření a jejich kategorií zde chybí. Účelem strategického plánování ovšem není popsat metody řešení všech myslitelných problémů, ale vybrat ty, které jsou primární, a které mají největší šanci na úspěch.

V této úrovni navrhujeme tři pilíře, které je nutné kvůli vnitřní logice strategie (provázaná opatření) a dosažení žádoucích synergických efektů řešit společně (mezi pilíři neexistuje žádná hierarchie důležitosti, jsou označeny A, B a C kvůli snazší identifikaci jednotlivých prvků strategie v dokumentu):

- A. Regionální inovační systém,
- B. Lidské zdroje pro konkurenceschopnost a
- C. Podnikatelské prostředí.

Výběr uvedených tří pilířů strategie vyplývá z jednání pracovních skupin nad výstupy analytických prací zpracovatele, které předcházely návrhu této strategie. Hlavní výsledky a závěry analytických prací jsou shrnuty v Průzkumu prostředí pro inovace a konkurenceschopnost v podnicích KV kraje (viz příloha B této strategie) a materiálu Základní ekonomická východiska zpracování Strategie rozvoje konkurenceschopnosti KV kraje (viz příloha C této strategie). Zejména v tomto materiálu je vysvětleno, proč uvedené tři pilíře představují klíčové oblasti pro konkurenceschopnost regionů. Tento návrh pilířů byl projednán bez výhrad na příslušné konferenci se zástupci místních aktérů v Karlových Varech dne 23. března 2007.

Uvedené tři pilíře odpovídají jak hlavním závěrům výzkumníků zabývajících se vznikem a fungováním regionálních inovačních systémů a problematikou konkurenceschopnosti v různých zemích světa (viz např. Cooke, P. - Regional Innovation Systems, 2004 pro shrnutí zkušeností z více než 10 rozvinutých zemí), tak v praxi aplikovanému přístupu uznávaných mezinárodních institucí zaměřujících se na ekonomický a sociální rozvoj (např. OECD). Vedle uvedených tří pilířů je významným faktorem podporujícím inovace a produktivitu lidských aktivit infrastruktura pro použití informačních a telekomunikačních technologií (dále jen ICT). Ačkoliv se nabízí infrastruktura ICT jako potenciální čtvrtý pilíř Strategie, je tato problematika přiřazena jako součást pilíře Podnikatelské prostředí.

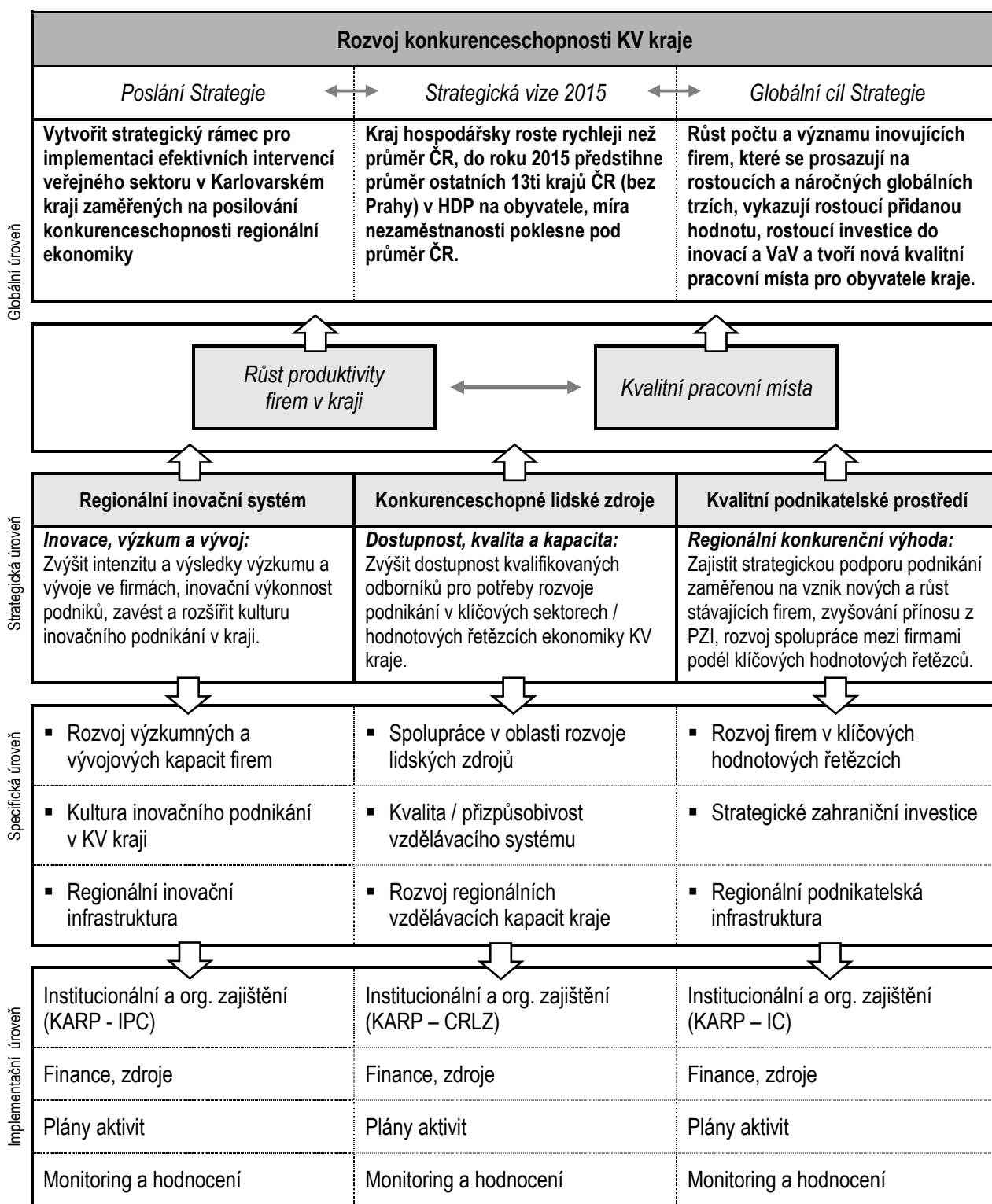
V případě vyčlenění samostatného pilíře ICT by totiž vzniklo riziko, že bude ICT věnována neúměrná pozornost na úkor ostatních témat. ICT (tak jako ostatní infrastruktura) totiž samo o sobě nevede ke zvyšování konkurenceschopnosti místní ekonomiky, o čemž svědčí důkazy z RIS v rozvinutých ekonomikách. Proto je ICT infrastruktura v této strategii nahlížena jako integrální součást celkového vnějšího prostředí pro podnikání.

Ve *specifické úrovni* je v každém pilíři vymezena sada oblastí intervence. V této úrovni strategie jsou uvedeny tzv. specifické cíle pro jednotlivé oblasti intervence a návrh nástrojů (opatření) jejich dosažení. Vodítkem pro diskusi pracovních skupin o těchto nástrojích byly mj. analytické materiály vzniklé při přípravě strategie - např. *Strom problémů Strategie rozvoje konkurenceschopnosti KV kraje* (tzv. issue tree)³, který shrnuje hlavní problémy, jejich dopady a příčiny identifikované v rámci analytických prací, navrhuje cílové stavy / potřeby a prezentuje možné alternativy řešení. Výběr řešení ve strategii pokrývá nejdůležitější identifikované problémy.

Operační a implementační úroveň není součástí strategie. Budou se jí věnovat samostatné implementační plány jednotlivých pilířů, která budou obsahovat naprogramované aktivity, jejich vstupy, výstupy a očekávané dopady, včetně institucionálního zajištění a identifikace finančních zdrojů.

³ dále dokumenty *Základní ekonomická východiska zpracování Strategie rozvoje konkurenceschopnosti Karlovarského kraje* a *Průzkum prostředí pro inovace a konkurenceschopnost ve firmách Karlovarského kraje*. Tyto dokumenty jsou přílohami Strategie.

Schema struktury Strategie rozvoje konkurenceschopnosti Karlovarského kraje



Návrhová část Strategie

Poslání Strategie rozvoje konkurenceschopnosti KV kraje

Vytvořit strategický rámec pro implementaci efektivních intervencí veřejného sektoru v Karlovarském kraji zaměřených na posilování konkurenceschopnosti regionální ekonomiky.

Strategická vize rozvoje konkurenceschopnosti KV kraje (2015)⁴

Karlovarský kraj dosahuje nadprůměrného hospodářského růstu mezi kraji ČR, čímž se přibližuje v základních ekonomických výkonnostních parametrech průměrné úrovni hospodářské výkonnosti ČR.

Vyšší hospodářský růst je postaven na strategických veřejných i soukromých investicích do rozvoje lidských zdrojů a inovačních aktivit, což vede k dynamickému rozvoji firem (od nově vzniklých, malých a středních až po klíčové firmy kraje) v rozhodujících hodnotových řetězcích ekonomiky kraje. Mění se struktura přímých zahraničních investic – roste jejich přidaná hodnota, zvyšuje se míra ukotvení jejich aktivit v kraji.

Zvyšující se konkurenceschopnost firem působících v kraji generuje rostoucí počet nových kvalitních pracovních míst. Pro tato pracovní místa připravuje vzdělávací systém kraje kvalifikované odborníky, a to na základě funkční spolupráce (vzdělávacích institucí) s podniky a investic do kvality a kapacity celoživotní vzdělávací infrastruktury v kraji.

Systém podpůrné specializované infrastruktury a aktivity veřejných institucí působících v kraji spoluvytváří kvalitní podnikatelské prostředí, které podněcuje vznik a rozvoj firem, tvorbu a zavádění inovací, růst jejich produktivity a konkurenceschopnosti.

Globální cíl Strategie rozvoje konkurenceschopnosti KV kraje

Zajistit trvalý růst produktivity regionální ekonomiky založený na zvyšujícím se počtu a významu firem, které investují do inovací a VaV, tvoří nová kvalitní pracovní místa, vykazují rostoucí přidanou hodnotu a se svými specializovanými a sofistikovanými výstupy se úspěšně prosazují na globálních trzích.

Indikátory dopadů realizace Strategie rozvoje konkurenceschopnosti KV kraje

	2006	2008	2010	2012	2015
Strategická vize a globální cíl strategie					
HDP na obyvatele (rel. bez Prahy)	91.24	92.00	93.00	95.00	>100.00
Míra registrované nezaměstnanosti	9.34	6.58	6.00	5.00	4.00
HDP na zaměstnanou osobu (rel. bez Prahy)	86.74	87.00	90.00	96.00	102.00

⁴ Strategická vize je zde formulována v přítomném čase, jako popis situace kraje v době, kdy jí je již dosaženo – tedy v roce 2015. Jde pouze o formální odklon od běžných formulací, její význam je ovšem psychologický. Dokumentuje, že v zahájení intervencí existuje všeobecný konsensus o tom, že této vize bude prostřednictvím uskutečnění navržených opatření dosaženo.

Pilíř A. Regionální inovační systém

Základem dosažení a dlouhodobého udržení hospodářské konkurenceschopnosti firem je kontinuální zvyšování produktivity realizovaných ekonomických činností. Dlouhodobě úspěšné firmy dosahují trvalého zvyšování produktivity zejména prostřednictvím intenzivního zavádění inovací. Inovacemi se rozumí jak (i) vývoj nových (zlepšování stávajících) výrobků a služeb, čímž si firma vytváří nové trhy (zvyšuje tržní podíl) a zvyšuje odbyt, tak (ii) nalézání a zavádění nových výrobních technologií (včetně nových forem organizace výrobních procesů), čímž firma zvyšuje efektivitu produkce a získává tak možnost nabízet cenově atraktivnější produkt při stejné nebo vyšší kvalitě než konkurence. Inovace jsou úzce spjaté s výzkumnými a vývojovými aktivitami firem i veřejných institucí. Jelikož představují de-facto praktickou aplikaci konkrétních výsledků výzkumu a vývoje (dále jen VaV), existuje přímá souvislost mezi intenzitou VaV aktivit v daném regionu a inovační aktivitou místních firem.

Analýza současné situace naznačuje, že hospodářské zaostávání Karlovarského kraje je provázáno zcela minimální inovační aktivitou místních firem. Ta je mimo jiné odrazem absence (až na výjimečné případy) výzkumných a vývojových aktivit v kraji. Ačkoliv v kraji schází významnější veřejná výzkumná instituce, nejzávažnějším problémem je zcela minimální rozsah VaV aktivit v podnikovém sektoru (např. počet výzkumných pracovníků je 25x nižší než je průměr České republiky). Pokud bude tato situace přetrvávat a nedojde k intenzivnímu rozvoji inovačně zaměřeného podnikání, lze očekávat další prohloubení ekonomického zaostávání Karlovarského kraje.

Cílem prvního pilíře strategie je proto zásadní posílení inovační kapacity hospodářství v Karlovarském kraji, což zvýší konkurenceschopnost firem působících v kraji na náročných a rychle se měnících zahraničních trzích. Posílení inovační kapacity hospodářství kraje bude dosaženo zejména prostřednictvím: (i) rozšíření pro-aktivní „kultury“ inovačního podnikání v kraji, čímž dojde ke zvýšení počtu firem, které konkurují prostřednictvím kontinuálních inovací svých produktů, (ii) vytváření podmínek pro rozvoj výzkumných a vývojových kapacit místních firem, jakožto základu inovačních aktivit v KV kraji, (iii) rozvoje regionální inovační infrastruktury vytvářející fyzické a institucionální podmínky pro realizaci prvních dvou bodů.

První pilíř je tedy zaměřen na rozvoj institucionálních (inovační kultura, podpůrné organizace ad.) a fyzických podmínek (VaV kapacity firem) pro inovační podnikání. Zásadní podmínkou reálného využití takto vytvořených podmínek je dostupnost adekvátně kvalifikovaných a motivovaných lidských zdrojů pro inovačně orientované firmy. Aktivity prvního pilíře jsou proto úzce provázány s aktivitami druhého pilíře strategie, jehož prostřednictvím bude dostupnost potřebných lidských zdrojů zajištěna.

Strategický cíl A: Inovace, výzkum a vývoj ve firmách v kraji

Zvýšit intenzitu a výsledky výzkumu a vývoje ve firmách, inovační výkonnost podniků, zavést a rozšířit kulturu inovačního podnikání v kraji.

Indikátory dopadů realizace - Pilíř A Regionální inovační systém

	2006	2008	2010	2012	2015
Inovace, výzkum a vývoj ve firmách v kraji					
Počet výzkumníků na FTE v podnik. sektoru	28	35	50	100	250
Podnikové výdaje na VaV (% HDP KV kraje)	0,11	0,13	0,20	0,35	0,60
Počet patentů registrovaných subjekty z KV kraje	5	6	10	15	20
Objem prostředků na projekty VaV ze SF (%) ⁵	0	3,4	3,4	3,4	3,4

Specifický cíl A.1: Rozvoj výzkumných a vývojových kapacit firem

Zvýšit v kraji počet (i podíl) inovujících firem, které se cíleně zabývají výzkumem a vývojem, vykazují nadprůměrný růst produktivity a tvoří nová kvalitní pracovní místa.

Opatření A.1.1 Mapování regionálního potenciálu VaV a inovací

Cílem opatření je **vyhledat firmy (a jednotlivce) s inovačním potenciálem, které svým rozvojem mohou významně přispět k růstu HDP v kraji** a tvorbě nových kvalitních pracovních míst, a které budou dále diverzifikovat regionální ekonomiku. Součástí realizace opatření bude vytvoření databáze inovačních firem v kraji, program návštěv a kontaktů s těmito firmami, mapování jejich potřeb, potenciálu inovací, VaV a spolupráce. Součástí mapování i databáze bude také oddíl věnující se organizacím a iniciativám nabízejícím podporu rozvoji inovačního podnikání v kraji – registr poradců a služeb pro inovační podnikání.

Realizace: Karlovarská agentura rozvoje podnikání – Inovační poradenské centrum (KARP – IPC)⁶

Opatření A.1.2 Absorpční kapacita firem v kraji pro financování inovací

Cílem opatření je **zvýšit celkovou absorpční kapacitu firem v kraji pro** smysluplné využití vnější podpory k **zavádění inovací, zvyšování produktivity, konkurenceschopnosti** a genezi nových kvalitních pracovních míst. Opatření bude realizováno prostřednictvím programu školení, koučingu a cílené asistence „na míru“ (např. dle velikosti a fáze rozvoje, dle oboru / typu podnikání, dle dostupných vnějších zdrojů / programu apod.) pro skupiny firem identifikované v rámci opatření A.1.1.

Absolvování programu bude stvrzeno certifikací podniku (o absolvování) a jeho projektu (předběžné posouzení). Certifikaci zajistí realizátor programu (KARP – IPC). KARP bude monitorovat úspěšnost žádostí a projektů uchazečů a poskytovat asistenci a poradenskou podporu také při realizaci.

⁵ Indikátor je koncipován jako podíl KV kraje na celkových výdajích v rámci OPVVI + priorita Inovace v OPPI. Hlavním cílem je dosažení podílu 3,4 % na celkových výdajích uvedených nástrojů na konci programového období (2013/2015 – viz pravidlo N+2). Podíl 3,4 % je odvozen z podílu kraje na počtu obyvatel regionů způsobilých k podpoře v rámci Cíle 1.

⁶ Do doby vzniku KARP garantuje realizaci všech opatření, u kterých je KARP uvedena jako subjekt zodpovídající za realizaci, OER KÚ KK

Smyslem opatření není vytvořit závislost firem v kraji na vnějším financování, ale urychlit rozvojové a inovační podnikatelské záměry, které by se bez vnějších prostředků uskutečnily pomaleji. Naopak pomoc podnikům při rozhodování o zapojení typu vhodných cizích zdrojů bude součástí programu. Firmy v jiných krajích umí získat informace a produktivně využít vnější podporu lépe než firmy v Karlovarském kraji (viz zpracované analýzy) a úkolem tohoto opatření je tuto situaci systematicky změnit.

Realizace: KARP – IPC ve spolupráci s CzechInvestem

Specifický cíl A.2: Kultura inovačního podnikání

Zvýšit povědomí o potřebě inovací, výzkumu a vývoje pro urychlení růstu firem a zastavení zaostávání regionální ekonomiky, vytvořit v kraji prostředí podporující inovační podnikání.

Opatření A.2.1 Regionální inovační síť

Cílem opatření je **podpořit vznik sítě inovačních firem Karlovarského kraje**. V návaznosti na A.1.1 vytvořit a spravovat webovou databázi inovačních firem v kraji a databázi služeb a produktů pro inovující firmy. Součástí webu bude i otevřeně přístupný zdroj textů, případů a praktických návodů jak snadno zavádět inovace - „co mi to přinese?“. Web bude propojen s reg. periodikem o inovacích, trhu práce VaV specialistů, včetně propagace úspěšných případů, ad. Dále pak ve vazbě na A.1.1 poskytnout informace a asistenci při zapojování firem KV kraje do technologických platform ČR a Evropy – zapojení karlovarské regionální inovační sítě do národních a nadnárodních inovačních sítí.

Realizace: KARP – IPC, Karlovarský kraj

Opatření A.2.2 Karlovarský inovační svět

Vytvořit dlouhodobou iniciativu/kampaň, včetně značky (např. Karlovarský inovační svět), která se stane prezentačním rozhraním pro komunikaci s veřejností o souboru opatření týkajících se inovačního podnikání a posilování konkurenceschopnosti v Karlovarském kraji.

Součástí bude publicita - regionální periodikum (včetně e-verze) o inovacích, technologickém transferu, apod., dále pak série odborných přednášek/seminářů pro manažery a majitele firem na téma Inovace, VaV ve firmách – příklady odjinud, dle oborů, geograficky, dále specializovaná školení v „inovačním podnikání“ pro (i) zaměstnance oddělení VaV firem, (ii) začínající (existující?) podnikatele. Součástí bude i každoroční soutěž *Inovační firma roku* - sekce dle oborů, dle typu inovace – výrobová, procesní, technologická firma roku, „nápad roku“, apod. Smyslem opatření je rozšířit povědomí o potřebě inovací, výzkumu a vývoje pro růst firem a motivovat zavádění inovací zejména mezi podnikateli, živnostníky a budoucími majiteli firem. Karlovarský inovační svět je také podporou změny image kraje, od tradičních postupů k inovacím a znalostní ekonomice.

Realizace: KARP – IPC, Karlovarský kraj

Specifický cíl A.3: Regionální inovační infrastruktura

Vybudovat v kraji systém regionální infrastruktury (fyzické podmínky a související služby) podporující vznik a rozvoj nových inovačních firem, a zavádění inovací a realizaci výzkumu a vývoje v existujících firmách.

Opatření A.3.1 Inovační inkubátor

Ve spolupráci s městy vytipovat umístění a zaměření, **vyhodnotit realizovatelnost**, navrhnout model provozu a následně **založit a provozovat specializovaný „inkubátor“ (y) pro nové firmy, které mají ambici vytvářet/rozvíjet svůj (high-tech) produkt prostřednictvím VaV**, ale nemají infrastrukturu a potřebují související služby. KARP bude koordinovat aktivity vedoucí ke vzniku inkubátoru/ů, poskytne městům podporu při sestavování podnikatelského plánu inkubátoru, přípravě žádosti o financování, v případě inkubátoru krajského významu bude výhodné pověřit KARP jeho řízením, případně kancelář KARP v něm nebo v těsné blízkosti (viz A.3.2 VTP) i umístit (nebo alespoň IPC). Inkubátor musí být

navrhnut na základě důkladné analýzy poptávky, v návaznosti na poznání potřeb firem z A.1.1., A.1.2 a stát se stavebním prvkem kampaně Karlovarský inovační svět.

Realizace: KARP – IPC ve spolupráci s městy a CzechInvestem

Opatření A.3.2 Vědecko-technický park

Na základě studie proveditelnosti **založit a vybudovat v Karlovarském kraji vědecko-technický park**, který bude prostředím **pro rozvoj technologicky vyspělých firem**, místem pro další fázi růstu inovačních firem graduovaných z inkubátoru a prostorem pro lokalizaci vyspělých aktivit zahraničních investorů (např. výzkumná oddělení). Krajský Vědecko-technologický park bude zřízen jen na základě analýzy poptávky a společně s projektem Inkubátoru (stejný komplex budov), jeho řízením a provozem může být pověřen například KARP - IPC.

Realizace: Karlovarský kraj, KARP - IPC

Implikace pro institucionální zajištění realizace pilíře A:

- 1. Zřízení KARP a v rámci KARP zodpovědnosti za Inovační a poradenské centrum – nejméně 2 odborní pracovníci do konce roku 2009, 4 pracovníci do konce roku 2015.**
- 2. Závazek dlouhodobého financování provozu KARP i jeho kapitoly Regionální inovační systém (nejméně do roku 2015)**

Regionální finanční nástroj podpory inovačního podnikání:

Regionální fond podpory inovačního podnikání (RFPIP) bude založen na spolupráci s bankami s možností dofinancování z prostředků OP PI. RFPIP bude administrován agenturou KARP - IPC, systém výběru podpořených firem bude propojen mj. s inovačním inkubátorem/y a VTP. Půjde o kombinaci grantového systému založeného na dotačním principu (např. účast v programu absorpční kapacita) s dalšími formami financování, u inkubovaných firem může forma financování vést i ke kapitálové účasti.

Pilíř B. Lidské zdroje pro konkurenceschopnost

Z analýzy současné situace vyplývá, že Karlovarský kraj disponuje ve srovnání s většinou ostatních krajů ČR podstatně nižším podílem vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva. Velmi omezená nabídka terciérního vzdělávání v kraji vede k odchodu nejtalentovanější části mladé populace za studiem mimo kraj. V důsledku omezené nabídky atraktivních pracovních míst v kraji pro (i) absolventy VŠ a (ii) vysoce kvalifikované profesionály přetrvává dlouhodobě pasivní bilance migrace mladých talentů a vysoce kvalifikovaných lidských zdrojů. Jedním z klíčových problémů místních firem je přitom nedostatek vysoce kvalifikovaných profesionálů s adekvátní praxí (viz analytická část strategie).

Cílem druhého pilíře strategie je proto podpora zajištění dostupnosti adekvátně kvalifikovaných a motivovaných pracovníků pro firmy v KV kraji. Tento cíl bude naplňován: (i) rozšířením spolupráce škol, firem a institucí působících v oblasti vzdělávání, (ii) zkvalitňováním vzdělávacího systému v KV kraji a (iii) podporou rozvoje vzdělávacích kapacit v kraji. V rámci prvního bodu je rozlišováno mezi spoluprací v terciérním a sekundárním vzdělávání, protože stanovené cíle a odpovídající nástroje se mezi těmito stupni vzdělávání podstatně liší.

Základní výzvou dosažení uvedeného cíle pilíře je zajištění dostupnosti vysoce kvalifikovaných profesionálů pro místní firmy. Vzhledem k absenci adekvátní nabídky terciérního vzdělávání v kraji je základním přístupem strategie v této oblasti princip „studuj jinde, pracuj v KV kraji“. Tento princip bude doplněn podporou rozvoje nabídky terciérního vzdělávání v KV kraji. Rozvoj terciérního vzdělávání v kraji však může mít významnější přínosy pouze v dlouhém období a proto je základem zajištění dostupnosti kvalifikovaných odborníků výše uvedený princip „studuj jinde, pracuj v KV kraji“. Realizace tohoto principu bude rozdělena do dvou oblastí: (i) vytváření vazeb student – kraj, resp. student - firma v KV kraji s cílem maximalizace návratu místních talentů ze studií zpět do KV kraje a (ii) podporou příchodu vysoce kvalifikovaných odborníků z jiných krajů, popř. ze zahraničí (konkrétní nástroje – viz popis a zdůvodnění specifických cílů).

Druhý pilíř je úzce provázán s prvním pilířem v oblasti vysoce kvalifikovaných lidských zdrojů. Princip „studuj jinde, pracuj v KV kraji“ je zaměřen mimo jiné na vytváření vazeb „student VŠ (zejména studenti doktorských programů) – firma v KV kraji“ s cílem generovat lidské zdroje pro rozvíjející se inovační kapacity místních firem, které budou podporovány v rámci prvního pilíře. Vazba mezi druhým a třetím pilířem strategie spočívá zejména v provázání obsahu vzdělávání v kraji s potřebami místních firem v klíčových oborech/hodnotových řetězcích v kraji.

Strategický cíl B: Dostupné a kvalitní lidské zdroje

Zvýšit dostupnost kvalifikovaných odborníků pro potřeby rozvoje podnikání v klíčových sektorech / hodnotových řetězcích ekonomiky KV kraje.

Indikátory dopadů realizace – Pilíř B. Lidské zdroje pro konkurenceschopnost

	2006	2008	2010	2012	2015
Dostupné a kvalitní lidské zdroje					
Podíl VŠ vzdělaného obyvatelstva na obyvatelstvu 15+	6,9	7,2	8,0	9,0	11,0
Počet měsíců, po které jsou podpořeni studenti z programů Fondu vzdělanostní společnosti KV kraje (dále jen FVS)	-	0	150 ⁷	420 ⁸	750 ⁹
Počet měsíců, po které jsou podpořeni výzkumníci z programů FVS (zaměstnaní na plný úvazek firmami v KV kraji)	-	0	150	342	540

Specifický cíl B.1 Spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů

Podpořit v kraji rozvoj kooperačních vazeb mezi firmami a školami (včetně vysokých škol působících mimo kraj) a mezi firmami a studenty s cílem zajistit do budoucna dostatek relevantně kvalifikovaných lidských zdrojů pro rozvoj podniků v Karlovarském kraji.

Opatření B.1.1 „Specialisté“

Zavést a rozšířit **system spolupráce firem podnikajících v Karlovarském kraji se studenty VŠ** již v průběhu jejich studia na VŠ. Podstatou programu bude vytvoření kontaktu firma-student již na konci SŠ/počátku VŠ (zaměřeno na zvýšení návratnosti místních talentů ze studií zpět do kraje). V rámci vytvořeného kontaktu firma „usměrňuje“ studenta (obsah diplomové práce, semestrálních a ročníkových prací, průběžné praxe/stáže a kontakt s praxí ve firmě ad.) v průběhu jeho studia, na jehož konci získává VŠ vzdělaného zaměstnance, který je již obeznámen s prostředím ve firmě a obsahem své budoucí práce. Takový nový zaměstnanec (absolvent) vykazuje podstatně vyšší produktivitu práce (snížení nákladů na zaučení) než bez kontaktu s firmou před nástupem. Kromě toho je takto vytvářen také prostor pro spontánní rozvoj různých forem spolupráce mezi profesory VŠ a danou firmou.

Realizace: KARP – CRLZ (administrace programu), Karlovarský kraj - zřízení Fondu vzdělanostní společnosti (FVS) KV kraje

Opatření B.1.2 „Výzkumníci“

Vyhlásit a realizovat **program financující spolupráci místních firem a studentů doktorských programů VŠ**. Princip je obdobný jako u opatření „Specialisté“ s tím rozdílem, že se jedná o studenty, kteří s firmou spolupracují/budou spolupracovat na firemním VaV. Součástí tohoto programu je

⁷ v roce 2009 - 2010

⁸ v roce 2011 a 2012

⁹ v roce 2013,2014 a 2015

financování vzdělávání špičkových zaměstnanců místních firem na VŠ v tuzemsku nebo zahraničí – firma vyšle zaměstnance na studia, zaměstnanec je příjemce účelové dotace, jinak obdobný princip průběžného financování dle etap a kontrola firmou.

Realizace: KARP – CRLZ (administrace programu), Karlovarský kraj - zřízení Fondu vzdělanostní společnosti (FVS) KV Kraje

Opatření B.1.3 Spolupráce firmy-školy

Cílem opatření je **významně posílit spolupráci škol a podniků** v Karlovarském kraji prostřednictvím několika provázaných aktivit. Zejména je to mapování potřeb firem Karlovarského kraje z hlediska spolupráce se vzdělávacími institucemi a koordinace / asistence při vytváření partnerských vazeb - „párování“.

Dále je to monitorování a podpora náborových (i společných) kampaní místních firem na VŠ mimo kraj. Posilování vazeb: firmy – školy – studenti – rodiče: Soutěže studentů – např. „podnikatelský záměr/projekt roku“. Cílem je učit studenty podnikatelským dovednostem a podnikání (včetně posilování ochoty podstupovat podnikatelské riziko) – projekty hodnotí zástupci firem - vítěz „realizuje“ pod vedením garanta-firmy svůj projekt. Soutěž zároveň posílí kulturu podnikavosti a přispěje k oboustranně výhodné vazbě firma – student, bude do budoucna generovat nejen kandidáty na podporu z FVS, ale rovněž potenciální úspěšné místní mladé podnikatele.

Realizace: KARP – CRLZ, Karlovarský kraj – FVS

Specifický cíl B.2 Kvalita a relevance ve vzdělávání

Zvýšit kvalitu a relevanci vzdělávání v Karlovarském kraji, zapojením firem do tvorby obsahu vzdělávání, vytvořením podmínek pro růst kvalifikace pedagogů a modernizaci vybavení škol.

Opatření B.2.1 Regionální kurikulární reforma

Víceletý projekt Regionální kurikulární reformy – **upravit obsahy a metody výuky tak, aby zlepšovaly profily absolventů středních škol z hlediska jejich využitelnosti v praxi, zejména ve firmách KV kraje**. Zajistit spolupráci středních škol a podniků na obsahu výuky (rovněž ve spolupráci s MŠMT) a zejména organizaci a zajištění praxe, ale i účasti odborníků/pracovníků firem přímo na výuce. Součástí bude databáze předmětů, jejich cílů a přehled základních znalostí a dovedností získaných jejich absolvováním.

Realizace: Karlovarský kraj – střední školy, KARP – CRLZ (koordinace)

Opatření B.2.2 Rozvoj nových pedagogických dovedností učitelů

Zajistit, aby pedagogičtí pracovníci rozuměli potřebám firem v kraji, pracovali na zvyšování své kvalifikace a promítali nově získané znalosti a zkušenosti z firemního prostředí do výuky. **Vytvořit víceleté plány vzdělávacích programů pro učitele a poradce na školách**, včetně mezinárodních výměnných stáží učitelů (a studentů). Ve spolupráci s firmami zajistit pro učitele praxe ve firmách, realizovat pravidelné workshopy s prezentacemi firem v kraji pro učitele. Podporovat spolupráci učitelů s partnerskými firmami škol - při výuce, řízení praxí, apod.

Realizace: Karlovarský kraj – střední školy, KARP – CRLZ (koordinace)

Opatření B.2.3 Moderní vybavení škol

Zlepšit vybavení zejména těch škol v kraji, které připravují kvalifikované pracovníky pro klíčová růstová odvětví / obory v Karlovarském kraji. Připravit analýzy potřeb (ve vazbě na požadavky firem na absolventy) škol a víceleté programy zlepšení vybavení škol – systém bude výrazněji podporovat tzv. „klíčové školy“¹⁰ (koncentrace omezených prostředků). Zapojit firmy do spolufinancování (sponzoringu) vybavení.

¹⁰ Tj. střední školy produkující absolventy mířící do firem působících v klíčových oborech v kraji. Tyto školy by mohly tvořit centra vzdělanosti (velké středoškolské „kampusy“ - moderně vybavené, s

Realizace: Karlovarský kraj – střední školy, KARP – CRLZ (koordinace)

Specifický cíl B.3 Rozvoj vzdělávacích kapacit kraje

Vytvořit podmínky pro rozvoj takových vzdělávacích kapacit a infrastruktury, které budou produkovat kvalifikované pracovníky potřebné pro rozvoj firem v kraji.

Opatření B.3.1 Síť vzdělávacích institucí pro konkurenceschopnost kraje (součást RIS)

Vytvořit regionální síť vzdělávacích institucí, které svými aktivitami přispívají k přípravě lidských zdrojů zvyšujících konkurenceschopnost firem. Provést analýzu poptávky u firem po vzniku kombinované (nebo naopak distribuované) vzdělávací instituce s programy (včetně e-learningového), které v kraji chybí, a přitom jsou strategicky důležité pro rozvoj kvalitních lidských zdrojů.

Realizace: KARP – CRLZ

Opatření 3.2 Infrastruktura pro terciární vzdělávání (univerzitní kampus)

Identifikovat možné oblasti dalšího rozvoje terciárního vzdělávání v Karlovarském kraji v návaznosti na klíčové obory / odvětví. Podpořit rozvoj (kvantitativní/kvalitativní hledisko) existujícího terciárního vzdělávání v Chebu, Mariánských Lázních a Karlových Varech. **Připravit studii proveditelnosti vzniku vysokoškolského kampusu** (nebo instituce technického terciárního vzdělávání) v Karlových Varech nebo v Sokolově.

Realizace: KARP – CRLZ

Implikace pro institucionální a finanční zajištění realizace pilíře B:

- 1. Zřízení KARP a v rámci KARP zodpovědnosti za Centrum rozvoje lidských zdrojů – nejméně 1 odborný pracovník do konce roku 2009, 2 pracovníci do konce roku 2015.**
- 2. Závazek dlouhodobého financování provozu KARP i jeho kapitoly Konkurenceschopné lidské zdroje.**

Regionální finanční nástroj podpory rozvoje lidských zdrojů:

Fond vzdělanostní společnosti KV kraje (FVS). Příjemcem podpory ad B.1.1 a B.1.2 je student (vyloučení omezení de-minimis), je možné zvážit spolupráci s bankami a přispět absolventovi VŠ na snížení úrokových sazeb z hypotéky v případě např. nákupu nemovitosti k trvalému bydlení v KV kraji do tří let po absolvování vysoké školy, podmínkou je např. zaměstnání v soukromé firmě na pracovišti v KV kraji (= zároveň podpora rozvoje bydlení, podpora návratu kvalifikovaných pracovníků do kraje i příchodu nových). Program bude otevřen i pro dálkově studující v produktivním věku.

Obecná pravidla podpory spolupráce firma - student: Firma ve spolupráci se studentem vytváří projekt (obsah spolupráce); ten je rozložen do dílčích etap, jejichž plnění hodnotí firma; na základě hodnocení firmy jsou studentovi z FVS poskytovány prostředky. Účelová dotace – grantové schéma řízené FVS KV kraje. Takové grantové schéma může být jako projekt předloženo k financování z OP VK.

kvalitními lektory) ve vybraných městech Karlovarského kraje – např. Karlovy Vary, Cheb, Mariánské Lázně, Sokolov, Ostrov.

Pilíř C. Kvalitní podnikatelské prostředí

Základním předpokladem úspěšného rozvoje podniků v kraji a jejich inovačních aktivit je kvalitní podnikatelské prostředí, které lze chápat jako celkové vnější prostředí firmy (včetně dostupnosti lidských zdrojů, sdílených hodnot a znalostí místních obyvatel, šíření know-how z výzkumných institucí apod.), které ovlivňuje její rozhodování a přispívá k tvorbě vnějších úspor. Pro potřeby pilíře C této strategie zužujeme chápání podnikatelského prostředí na místní (krajské) ekonomické a institucionální podmínky, v nichž fungují místní firmy.

Jedním z průvodních jevů hospodářského zaostávání Karlovarského kraje je velmi nízká intenzita podnikatelské aktivity ve srovnání s většinou ostatních krajů ČR. Ačkoliv je tato skutečnost z části důsledkem celkové ekonomické situace kraje, ukazuje také na poměrně pasivní přístup k ekonomické seberealizaci místních obyvatel. Vedle nízké intenzity podnikatelské aktivity se kraj vyznačuje vysokou koncentrací tradičních průmyslových oborů, ve kterých stále ještě úplně neproběhla restrukturalizace charakteristická pro transformaci ekonomiky ČR. Tato situace nevytváří v kraji vhodné podnikatelské prostředí, které podporuje podnikavost, iniciativu místních firem a obyvatel a ochotu místních aktérů podstupovat riziko. Podnikavost a ochota podstupovat riziko je přitom jednou z hlavních charakteristik ekonomicky úspěšných (inovujících) regionů.

Všestranný rozvoj místního podnikatelského prostředí představuje třetí pilíř strategie. Tento pilíř se skládá z (i) podpory zvýšení intenzity zakládání nových firem a vytváření příznivých podmínek pro jejich dynamický růst stejně tak jako podmínek pro další expanzi již zavedených firem, (ii) podpory příchodu strategických zahraničních investic, které nepřímou podporou dokončí restrukturalizaci místních tradičních odvětví a (iii) vytváření místní podnikatelské infrastruktury, čímž se zlepší fyzické i institucionální podmínky pro rozvoj inovačního podnikání v KV kraji.

Strategický cíl C: Strategická podpora podnikání

Vytvářet podmínky pro produktivní odvětvovou a územní specializaci ekonomiky kraje, zvyšování přínosu PZI pro ekonomiku kraje a spolupráci mezi firmami v klíčových hodnotových řetězcích, což povede k vyšší kolektivní efektivitě, vyšší přidané hodnotě realizované firmami v kraji a rozvoji regionálně specifické konkurenční výhody.

Indikátory dopadů realizace – Pilíř C. Kvalitní podnikatelské prostředí

	2006	2008	2010	2012	2015
Strategická podpora podnikání					
Počet fyzických osob podnikatelů (registrovaných k platbě DPH) na 1000 obyvatel (ČR = 100)	88,6	89,0	90,0	92,0	95,0
Objem výnosů DPFO podnikatelů na obyvatele	2174	2250	2400	2550	2800
Podíl reinvestovaných zisků na PZI (stav)	17,3	18,0	20,0	24,0	30,0

Specifický cíl C.1 Rozvoj firem v klíčových hodnotových řetězcích

Podpořit vznik nových a rozvoj stávajících firem v klíčových hodnotových řetězcích ekonomiky karlovarského kraje.

Opatření C.1.1 Rozjezd podnikání/podnikavost

Vytvořit a realizovat regionální **program osvěty, poradenství a asistence začínajícím podnikatelům** s cílem zvýšit čistou tvorbu firem v oborech, které představují růstový potenciál pro ekonomiku kraje.

Smyslem realizace programu je generovat zájem o podnikání, usnadnit rozjezd, pomoci zvýšit šance na přežití, urychlit a motivovat růst, propojit podnikatele s informacemi, zdroji financování (Start, Záruka, a další) i zakázek (např. PZI) , poskytnout služby pro nové firmy zakládané absolventy škol (návaznost na výstupy aktivit pilíře B), případně spin-offy z jiných firem. V rámci poradenství/asistence (popř. vzdělávání) bude jedním z klíčových směrů zaměření pomoci oblast strategického plánování a marketingu firem. Tyto aktivity budou úzce provázány s poradenstvím v oblasti inovací v rámci prvního pilíře.

Realizace: KARP – IC, spolupráce HK ČR, apod.

Opatření C.1.2 Specializace (klíčová odvětví) ekonomiky kraje

Identifikovat klíčová rozvojová odvětví a podpořit vznik a rozvoj takových forem kooperačních iniciativ (např. klastry) v těchto odvětvích, která přispějí k růstu konkurenceschopnosti firem v nich zapojených.

Mapování, specializované poradenství a školení (s důrazem na rozvoj schopností využívat moderních metod strategického plánování a moderního marketingu ve firmách v kraji), podpora přípravy kooperačních projektů. Podpora tvorby informací o trzích, trendech a vývoji pro výstupy kooperačních uskupení (market foresight), ve spolupráci s Inovačním centrem Krajské agentury rozvoje podnikání (KARP) (viz A3).

Realizace: KARP – IC, spolupráce HK, apod.

Specifický cíl C.2 Strategické zahraniční investice

Podpořit vyšší míru integrace stávajících zahraničních firem s prostředím kraje a přilákat zahraniční investice s vyšší přidanou hodnotou, které budou vhodně diverzifikovat a doplňovat klíčová odvětví kraje (snížit závislost kraje).

Opatření C.2.1 Strategický „aftercare“

Maximalizovat ekonomický přínos z již usídlených zahraničních (vnějších) investorů v kraji - mapovat potřeby / problémy těchto investorů v kraji, včetně jejich potenciálu spolupráce s firmami a institucemi v Karlovarském kraji (např. zapojení do inovačních aktivit, sponzoringu škol, apod.), případně změnit typ aktivit realizovaných v kraji směrem k vyšší přidané hodnotě. Ve spolupráci s CI hledat řešení problémů investorů, předvídat hrozbu odchodu, apod.

Realizace: KARP – IC, města, CzechInvest

Opatření C.2.2 Strategické přímé zahraniční investice

Ve spolupráci s CI aktivně vyhledávat, oslovovat a lákat takové **investory, kteří vhodně doplní odvětvovou skladbu a hodnotové řetězce v Karlovarském kraji** a zvýší tak její výkonnost, konkurenceschopnost, potenciál růstu a tvorby nových kvalitních pracovních míst.

Realizace: KARP – Investorské centrum, CzechInvest, města

Specifický cíl C.3 Infrastruktura pro podnikání

Vybudovat strategickou podnikatelskou infrastrukturu, která společně se špičkovou inovační infrastrukturou (A.3), podpoří rozvoj globálně konkurenceschopných aktivit soukromých firem podnikajících v kraji.

Opatření C.3.1 Strategická průmyslová zóna nad-regionálního významu

Připravit **strategickou průmyslovou zónu**, která nemusí být významná svou velikostí, ale typem zamýšlených aktivit, které přímo podpoří další rozvoj oborů, představujících největší růstový potenciál pro karlovarský kraj.

Realizace: KARP – IC, Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s., Karlovarský kraj, Město Sokolov, CzechInvest

Opatření C.3.2 Průmyslové zóny/podnikatelské parky regionálního významu

Podporovat rozvoj městských průmyslových parků s důrazem na rozvoj subregionální specializace v oborech s vyšší přidanou hodnotou.

Realizace: KARP – IC, dotčená města a další vlastníci PZ/PP

Opatření C.3.3 Brownfields

Koordinovat regeneraci nevyužívaných objektů v intravilánech měst/příměstském a venkovském prostoru v kraji (**brownfields**) tak, aby nové funkce podporovaly podnikavost obyvatel/nabízely vysoce kvalitní podnikatelské nemovitosti pro využití firmami v odvětvích klíčových nebo podpůrných z hlediska konkurenceschopnosti KV kraje.

Realizace: KARP – IC, CzechInvest

Opatření C.3.4 Rozvoj infrastruktury pro využití moderních ICT

Podporovat **rozvoj kapacitní infrastruktury pro využití nejmodernějších ICT** ve firmách i domácnostech

Realizace: KARP – IC, Kraj, města, soukromé firmy

Implikace pro institucionální a finanční zajištění realizace pilíře C:

- 1. Zřízení KARP a v rámci KARP zodpovědnosti za Investorské centrum – nejméně 1 odborný pracovník do konce roku 2009, 2 pracovníci do konce roku 2015.**
- 2. Závazek dlouhodobého financování provozu KARP i jeho kapitoly Konkurenceschopné lidské zdroje.**

Financování:

Karlovarský kraj, Operační programy, Soukromí investoři (např. developeri v případě regenerace brownfields nebo PZ)

Alternativní zdroje financování - sítě business angels (BA), venture (rizikový) kapitál (VK) ad.